

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 9932006

UDC_____

学 位 论 文

跨国广告公司核心竞争力问题初探

——兼论中国本土广告公司核心竞争力的培育

高 运 锋

指导教师姓名: 纪华强 副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 新闻学(广告方向)

论文提交时间: 2002 年 5 月

论文答辩时间: 2002 年 6 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2002 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2002 年 5 月

内容摘要

核心竞争力的概念出现于二十世纪九十年代，其重要意义在于使企业得以长期保持其竞争优势。广告公司作为一种服务性企业，要赢得长期竞争优势也必须培育自身的核心竞争力。当前，研究跨国广告公司的核心竞争力有助于识别跨国广告公司的竞争优势，有利于促进本土广告公司重视企业发展战略，以更加积极主动的姿态迎接“入世”后新一轮的“洗牌”。

全文共分四章。

第一章重点探讨了企业核心竞争力的概念问题。基于企业资源论的认识，本文认为所谓的企业核心竞争力是指企业在个性化发展过程中获取与配置的战略资源，这种战略资源能够支撑企业获得可持续性的竞争优势。

无形资产是广告公司核心竞争力的源泉。根据无形资产的分类和广告公司知识密集、技术密集和人才密集的特点，广告公司核心竞争力的构成可以分为五大类别：人力资产、知识资产、基础结构资产、客户资产及市场资产。本文第二章对著名跨国广告公司的五大部类资产逐一进行了归纳。

随着跨国广告公司在全球的发展，在其实施本土化战略中必然涉及在东道国继续维持竞争优势的问题。本文第三章结合跨国广告公司在中国的市场化战略对跨国广告公司核心竞争力的扩散问题进行了归纳。

由于广告业在我国的恢复时间短，我国本土广告公司尤其是中小广告公司还没有认识到在市场竞争中取得永续经营的关键是核心竞争力。很多中小广告公司存在短期行为，忽视了自身核心竞争力的培育和维护，其结果只能在市场竞争的大潮中风云一时。因此，面临 WTO 的挑战，制定核心竞争力发展战略已成为我国本土广告公司谋求长期竞争优势的当务之急。本文第四章结合国内广告业现状探讨了本土广告公司核心竞争力的培育思路。

关键词：广告公司 核心竞争力 资源

目 录

绪论：研究的缘起与意义	1
第一章 核心竞争力：特殊战略资源的价值体现	3
一、企业核心竞争力概念产生的背景	3
二、基于资源论的核心竞争力定义	4
三、支撑企业核心竞争力的资源特性	7

第二章 跨国广告公司核心竞争力的构成	9
一、无形资产：支持广告公司持久竞争优势的源泉	9
二、跨国广告公司的人力资产	11
三、跨国广告公司的知识资产	15
四、跨国广告公司的基础结构资产	17
五、跨国广告公司的客户资产	21
六、跨国广告公司的市场资产	24
第三章 跨国广告公司核心竞争力的扩散	25
一、跨国广告公司在华发展回顾与现状.....	25
二、跨国广告公司本土化战略中的核心竞争力扩散	27
第四章 中国本土广告公司核心竞争力的培育	33
一、盘点中国本土广告公司的竞争力现状.....	33
二、本土广告公司核心竞争力的培育思路.....	35
三、本土广告公司核心竞争力要素的获取.....	36
结 语	41
参考文献	42
后 记	44

厦门大学博硕士论文摘要库

绪论：研究的缘起与意义

从 1986 年国内第一家合资广告公司电扬广告公司成立至今，跨国广告公司在中国大陆的发展已逾 15 年。笔者对于广告公司核心竞争力的研究兴趣就是始于近年来跨国广告公司在华与本土广告公司之间争夺本土客户的“土洋大战”。烽烟滚滚的“土洋大战”和近年来中国百强广告公司排行榜所显示出来的本土/跨国广告公司在整体实力上的差距不得不令人深思。抛开文化、时间上的差异，跨国广告公司尤其是那些“百年老店”的竞争优势究竟体现在哪些方面？其中的核心竞争力又是什么？这些竞争优势从何而来？

“核心竞争力”的概念最早是普拉哈拉教授 (c. k. prahalad) 和哈姆尔教授 (gray hamel) 在 1990 年《哈佛商业评论》发表的论文《公司的核心竞争力》中提出的。他们认为，企业核心竞争力就是能够使企业为客户带来特别利益的一类独有的技能和技术。之后，这一理论很快引起了学术界和企业界的广泛关注，在企业发展和企业战略研究方面迅速占领了主导地位，成为指导企业经营管理的重要理论之一。核心竞争力理论的重要性就在于它很好的解释了一个企业在动荡不安的竞争环境中获得长期生存和发展的根源。

当前，研究跨国广告公司的核心竞争力具有重要的战略意义和实践价值。

第一，识别跨国广告公司竞争优势

理论的一个重要功能就是解释现实。跨国广告公司今天的竞争优势不是一朝一夕就可培育出来的，它是广告公司在长期发展中积累起来的资产。识别出著名跨国广告公司的核心竞争力要素，无疑可以帮助本土广告公司认清自己与跨国广告公司之间的差距究竟在哪里，做到知己知彼。

第二，有利于促进本土广告公司重视发展战略

在日趋激烈的竞争环境中，广告公司必须注意在长期战略发展上的胜利。余明阳 (2002) 指出，在市场起步时确实充斥着什么挣钱干什么的话，那么在市场高度细分、高度专业化的今天，广告公司必须选择自己最熟悉的事情和最有优势的事情，这就需要系统盘点自己的核心竞争力。^①因此，关注跨国广告公司的核心竞争力将具有一种建设性的意义。

① 余明阳，核心竞争力：广告公司的新起点，北京：现代广告，2002 (2)，34

第三、有利于本土广告公司迎接“入世”后新一轮的“洗牌”

2001 年 11 月，中国正式加入了世界贸易组织，中国政府承诺对外开放包括广告业在内的多种服务贸易。根据我国的入世承诺，从 2002 年 1 月 1 日起允许外资控股广告公司，从 2004 年 1 月 1 日起，准许外商在华设立独资广告公司，这意味着国内的广告公司必将重新洗牌。可以预见，未来广告公司之间的竞争将在一个国际化的背景下展开，外资广告业入主中国的第二个高潮指日可待。时不我待，本土广告公司必须未雨绸缪，加紧研究竞争对策。而核心竞争力战略思想则为本土广告公司赢得生存权和主动权提供了思路。

目前，我国关于企业核心竞争力的研究尚且停留在对传统制造业方面，如家电制造业、机械加工业等，尚未有对广告公司核心竞争力问题的系统关注。即使在广告公司的运营管理的研究方面无论在数量上还是在质量上也存在着不足。因此，关于广告公司核心竞争力的研究对致力于发展壮大的本土广告公司显示出了现实的紧迫性和重大的实践价值。

本研究主要采用文献调查法，通过对著名跨国广告公司的成功经验总结，探究其核心竞争力的构成因素。另外，本研究也辅助性的采用了访谈法，访谈涉及以下单位：海尔华东事业部（上海）、实力媒体、阳狮恒威广告公司（上海）、广州天进广告公司、青岛华陆捷飞广告公司等。

作为一种探索性研究，本文旨在抛砖引玉，期待引起对广告公司核心竞争力的深入研究。

第一章 核心竞争力：特殊战略资源的价值体现

一、企业核心竞争力概念产生的背景

竞争是市场经济的重要特征之一，企业竞争理论是市场经济条件下企业力量论的重要组成部分，企业核心竞争力理论是企业竞争理论发展的第三阶段。^①在此之前，企业竞争理论的主流分别是以战略管理为中心的竞争理论、市场结构为中心的竞争理论。

(1) 以企业战略管理为中心的竞争理论，即经典战略理论时代

经典战略管理研究兴起于二十世纪六十年代，高涨于七十年代。1962年，美国著名管理学家钱德勒（Chandler）出版《战略与结构》，揭开了企业战略问题研究的序幕。所谓的企业战略是影响和决定企业的基本长期目标与目的，选择到达既定目标所遵循的途径，并为实现目标和途径对企业已有资源进行最优化配置。^②经典战略理论与营销理论融合在一起，研究企业如何寻找有利的市场机会，占领和开拓市场。主要方法是战略分析法，即通过综合分析企业所处的内外环境为企业制定战略提供依据。

战略分析的代表性方法有通用电气矩阵（General Electric[GE]）、波士顿咨询集团矩阵（Boston Consulting Group Matrix[BCG]）、威胁-机会-弱点-优势矩阵（Threats-Opportunities-Weakness-Strengths Matrix[SWOT]）分析等。经典战略理论从现存产业市场出发，要求企业适应环境，缺少对企业将投入竞争的一个或几个产业进行分析与选择和企业内部环境的考虑。

(2) 以产业结构为中心的竞争理论阶段，即波特时代

本阶段的代表人物是美国哈佛商学院教授迈克尔·波特。他出版的著作《竞争战略》、《竞争优势》、《国家竞争优势》成为管理学领域中的经典性著作。他提出的理论有：产业结构竞争模型（即驱动产业的五种力量：供方、买方、潜在进入者、替代品）、基本竞争战略（总成本领先战略、标歧立异战略、目标集聚战略）、国家产业竞争理论。这些理论集中于企业的外部环境，市场结构分析是企业制定竞争战略的主要依据。竞争战略理论的特点是从选择产业角度的出发，但与经典战略理论一样忽略了企业内部环境和资源的重要性。

① 王秉安，企业核心竞争力理论探讨，福州：福建行政学院福建经济管理学院学报，2000（1），5

② 鲁开垠等，核心竞争力——企业永续制胜之路，北京：经济日报出版社，2001，18

(3) 以企业素质为中心的竞争理论阶段，即现代经营战略时代

上一世纪 90 年代以来，处于同一行业的不同企业之间利润率水平的差异比不同行业间的企业利润率水平的差异程度还大的情况引起了人们的注意。因为环境变动越来越大，过分注重企业外部环境分析可能会导致政策的不稳定、不连贯。以企业素质为中心的竞争理论应运而生，“企业内部能力、资源和知识的积累成为解释企业获得超额收益和保持企业竞争优势的关键性概念。”^①核心竞争力就是其中的代表理论，代表人物是普拉哈拉教授 (c. k. prahalad)、哈姆尔教授 (gray hamel)。他们在《企业的核心竞争力》一文中首先提出了企业核心竞争力的概念。他们认为，一个企业即使没有整体竞争优势，它也可以通过少数几项关键技术或少数几个知识领域成为最好的而成功。^②也就是说，企业可以通过集中优势资源专注某一方面的业务构筑竞争力。后来，他们又出版了《竞争大未来》一书，指出企业实现产业创新过程中必须注重培育自己的核心竞争力。^③彭丽红(2000)认为，基于核心竞争力的战略是涉及企业总体竞争力层次的战略，其主导思想是企业有限的条件下不可能把所有的事情都做好而获得整体最优，获得、保持或提高这些少数最好的方面可以为企业带来超额甚至是持续超额收益，强调以创造企业可持续性的竞争力优势为战略目标，以比竞争对手更低的成本、更快的速度去发展企业自身具有的强大竞争优势的核心竞争力，以赢得在激烈竞争的市场环境中获得持久生存。^④

二、基于资源论的核心竞争力定义

1、对核心竞争力的不同理解

根据研究者掌握的文献，至今为止，理论界对于什么是企业的核心竞争力尚未达成一致的认识。普拉哈拉 (c. k. prahalad)、哈姆尔 (gray hamel) 的定义是：“组织中的积累性学识、特别是关于协调不同的生产技能和有机结合多种技术的学识。”他们认为可以将重要的技术及知识作为企业的核心竞争力，以至于企业在实践应用中可逐渐扩展到其他工艺、新产品开发、企业形象等资源上。^⑤凯因 (Kevien,p) 等 (2001) 对核心竞争力的定义是：“组织或团体内部根深蒂固、

① (丹麦) 尼古来·福斯等，企业万能——面向企业能力理论，大连：东北财经大学，1998，21

② Prahalad, C. K./Hamel, Gary, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June, 1990, 79-91

③ (美) 普拉哈拉、哈姆尔，竞争大未来，王振西主译，北京：昆仑出版社，1998

④ 彭丽红，企业竞争力——理论与实证研究，北京：经济科学出版社，2000，72

⑤ 彭丽红，企业竞争力——理论与实证研究，北京：经济科学出版社，2000，73

相互弥补的一系列技能和知识的组合，这种能力使公司能够实施一到多项世界一流水平的核心流程。”他们认为，核心竞争力包括洞察力、预见力和一线的业务实施能力。^①

核心竞争力的概念从不同角度可以归结为整合观、网络观等八大观点，具体如下表所示。

观点	代表人物	关注点	能力表示/维度	优点	缺点
整合观	Prahalad, rayhamel (1990)	不同技能与技术流的整合	文字描述，是组织的标志，如 SONY 的缩微化能力	强调能力整合，便于组织内外沟通	分解性差，层次性不强
网络观	Klien (1998)	技能网络	各种技能及根据其相互关系所构成的网络	可分解性强，直接深入技能层，直观	重点不突出，对组织文化因素考虑不够
知识载体观	Dorothy Leonard , Barton(1992) 魏江 (1997)	知识载体	用各种知识载体来表示：员工、技术系统、管理系统、价值与规范	强调能力的知识特性；可以明确能力载体，具有一定的可操作性	更多的强调能力的知识存量特性，对能力的动态性重视不够
平台观	Meyer(1993), Meyer, Leonard(1997)	对产品平台的作用	洞察力、技术能力、制造工艺能力、组织能力	通过产品平台连接市场，强调市场	不全面，对组织文化因素考虑较少
技术能力观	Patel, Pavitt (1997)	用专利指示的相对技术能力	专利份额与显在技术优势	以专利定量描述	没有考虑组织文化因素
协调观	Sanche (1996), Durand (1997)	各种资产与技能的协调培置	卓越资产、认知能力、程序与常规、组织结构、行为与文化	强调协调配置，因此能力中有三个要素与协调配置有关	层次性不强，过多强调组织、文化方面的因素
组合观	prahalad (1993), Coombs (1996) 科因 (1997), 郭斌 (1998)	各种能力的组合	企业战略管理能力、企业核心制造能力、企业核心技术能力、企业核心营销能力、企业组织/界面管理能力	强调能力的组合，以组合创新过程为基础，可分解性强	层次性不强
元件-构架观	Henderson, Cockburn (1994)	能力构成	元件能力与构架能力	可分解性可操作性强，具有系统观	层次性与动态性不够

图表 1—1 企业核心竞争力主要理论观点

资料来源：许庆瑞、陈重，企业经营管理基本规律与模式，杭州：浙江大学出版社，2001，67

除以上观点外，许庆瑞等（2001）试图从系统论角度提出核心竞争力的系统

① Kevin P, Stephen, J. D. Hall, 亦真亦幻的核心竞争力，欧高敦，亦真亦幻的核心竞争力，北京：三联书店出版社，2001，20-21

观,认为核心竞争力是由各种能力要素按照一定的关系连接而成的能力系统;能力要素分为元素能力和构架能力两种,包括战略整合能力、组织整合能力、技术整合能力三个层次。^①这种观点强调了核心竞争力的动态的整体发展特性,实质上是元件—构架观的一种延伸和发展。

综上,核心竞争力的理论观点可进一步归纳为以下三类:

第一类:知识观。这类观点认为核心竞争力是指企业专有的知识和信息,核心竞争力的基础是知识,学习是核心竞争力的核心。如知识载体观。

第二类:系统观。即认为核心竞争力的基础是多方面技能、互补性资产和运作机制的有机融合。包括上表中的整合观、协调观、网络观、组合观及元件——构架观。

第三类:技术观。该类观点认为核心竞争力的是企业开发独特产品的独特技术和独特的营销方式。包括上表中的平台观、技术能力观。

总体上,以往研究都非常强调核心竞争力具有支持企业占据长期竞争优势的功能,核心竞争力是一组特殊资源或资源整合后而形成的。

2、基于资源论的核心竞争力定义

企业资源论(The resource-based view)是工业组织经济学关于商业战略分析框架基础上演变而来的。其核心思想是,企业所拥有的资源是企业战略形成的基础。企业获得资源可以从两方面获益:一是形成行业进入壁垒;二是基于企业拥有资源的状况可以采用低成本或差别化战略。^②

资源论的假定是资源能够产生差异,认为企业的内部有形资源、无形资源,在不同的企业间存在差异,资源优势就会产生企业竞争优势,企业具有的有价值性、稀缺性、不可复制性及低于价值的价格获取的资源是企业获得持续竞争优势的关键因素。^③从这一论点出发,企业之间的竞争就是企业为其生存和发展进行的对环境企业所需资源的争夺战,由于资源市场的“有缺陷性”和“不完全性”,谁拥有了这些资源,就意味着谁拥有了占据竞争优势的筹码。

基于上述论述,本文认为,所谓的企业核心竞争力,是指企业在个性化发展过程中获取与配置的特殊资源,这种特殊资源能够支撑企业获得相对于竞争者的长期竞争优势。需要说明的是,这里所说的资源,并非单单指取自于企业以外环境中的

① 许庆瑞、陈重,《企业经营管理基本规律与模式》,杭州:浙江大学出版社,2001,68

② 刘海云,《跨国公司竞争优势变迁》,北京:中国发展出版社,2001,233

③ 彭丽红,《企业竞争力——理论与实证研究》,北京:经济科学出版社,2001,10

资源，它还包括企业内有经济意义的知识、网络、技术等有形的和无形的资源。

从这一定义出发，核心竞争力的内涵是：

- (1) 资源是核心竞争力的载体，核心竞争力是特殊战略资源在竞争环境下的价值体现，二者是同一事物的两面；
- (2) 核心竞争力在企业所有资源中居于统领的地位；
- (3) 核心竞争力发挥长期作用，一般不随环境的变化而发生质变；
- (4) 企业的核心竞争力相对于不同的目标竞争者存在有差异。

三、支撑企业核心竞争力的资源特性

1、支撑企业核心竞争力的资源特性

资源论分析企业竞争优势有两个前提：一是同一行业中企业所拥有的战略资源的种类和性质是不同的；二是这些资源不能够在企业之间自由流动。因而其异质性是长期存在的。于是，企业要想拥有长期的竞争优势，就必须获得异质的和非流动性的资源。^①企业所拥有或者所需要的资源很多，那么究竟那些资源可支撑企业持久性的竞争优势从而构成了核心竞争力呢？巴里（1991）认为，具有形成竞争优势潜力的企业资源必须具备四个特征：^②

首先，这种资源对于企业利用机会、减少环境中的威胁是有价值的

关于核心竞争力资源的价值性，范微（2001）认为，核心竞争力富有战略价值，它能为企业创造长期性的竞争主动权和超过同业平均利润水平的超值利润。但更为重要的是，核心竞争力能够给客户带来其看重的价值。^③普拉哈拉教授（c. k. prahalad）和哈姆尔教授（gray hamel）也指出，“客户是决定何者是，何者不是核心竞争力的最终裁判。”^④

其次，这种资源在企业目前和潜在的竞争对手中是少有的

如果某种资源具有战略价值，但不稀少，其他现在或潜在的竞争企业就能实施相同的战略。

第三，这种资源不能被完全模仿

简单的说，核心竞争力是偷不走的，别人不可能轻易模仿、转移。企业已经将其深深扎根于组织之中，融于企业的文化和管理模式之中。资源不能被完全模

① 刘海云，跨国公司竞争优势变迁，北京：中国发展出版社，2001，233

② 同上，235

③ 范微，论企业知识资本与核心能力的整合，北京：工业企业管理，2001（1），117

④（美）普拉哈拉、哈姆尔，竞争大未来，王振西主译，北京：昆仑出版社，1998，218

仿的原因在于以下三点或者其中之一：A、一个企业获得某一资源，是其特定的发展历史赋予的；B、企业拥有的资源之间以及资源与竞争资源与竞争战略之间的关系，有时是模糊不全的；C、使企业产生优势的资源具有社会文化背景的复杂性，如企业文化、企业良好的声誉等；

第四，这种资源在战略价值上缺少替代性

除了以上四种特性以外，支持企业持久竞争优势的战略资源还具有**动态性**。芮明杰（2000）指出，某一种核心竞争力能够为企业带来竞争优势，总是有一定条件限制的。当条件发生变化时，企业的竞争优势就会消失。如此，核心竞争力必须作相应变换，即建立新的核心竞争力。^①范微（2001）也认为，核心竞争力并非永远都在市场上占据优势，当核心竞争力被竞争者学习模仿或者出现竞争力的升级换代时，原有的核心竞争力就失去了竞争优势。^②

2、支撑企业核心竞争力的战略资源评价标准

核心竞争力存在着强弱的问题，这是由其战略资源的特性所决定的。格兰特（Grant,1991）提出，企业应以下列四个标准为依据评价战略资源。

（1）**占用性**。占用性是指由公司内部某些战略资源产生的、不能归公司所有而被某些个人据为己有的利润占有程度。对战略资源的占有程度越低，公司保有的利润就越高。如果一种资源深深扎根于公司之中，它就很难被其他人占用。其原因是，作为一个公司，它只拥有固定资产，而无法拥有个人所掌握的技能。

（2）**耐久性**。指资产作为利润源的持久程度，不是其物理耐久性。耐久性的无形特征越多越重要。虽然有形资产提供可持续利润的耐久程度正在下降，但公司更多的无形的卓越特点并未因此而受到影响。

（3）**转移性**。战略资源越容易转移，公司竞争优势的可持续性就越差。原材料、具有通用技能的员工、机器在某种程度上容易转移。从这个意义上说，这些资产都不是战略资源，因为它们很容易买进或者卖出。

（4）**复制性**。如果某个公司作为核心竞争力的战略资源虽然不能被轻易的转移，但竞争者经过适当的投资或者直接购置相同的资源，并形成几乎相同的生产或服务能力，那么，这个公司就不会拥有长久的竞争优势。^③

综上所述，支持企业持久竞争优势的战略资源需要具有高耐久性、低占用性、低转移性和低复制性。这些特征越强，那么企业的核心竞争力就越强。

① 芮明杰，中国企业发展战略选择，上海：复旦大学出版社，2000，37

② 范微，论企业知识资本与核心能力的整合，北京：工业企业管理，2001（1），117

③ 参见：R.M.Grant，以资源为基础的竞争优势理论：战略系统含义，加州管理评论，114—135，转引自：芮明杰等，现代公司资产运营，济南：山东人民出版社，2001，16

第二章 跨国广告公司核心竞争力的构成

核心竞争力强调对企业的长期性优化配置资源的研究。为确保企业可持续性生存和发展,就必须要有比其竞争对手更强的核心竞争力,也就是必须有更强的战略资源。

本章试图根据前述对企业核心竞争力的理解,结合广告公司知识密集、技术密集、人才密集的特点,将广告公司核心竞争力的构成分为五大类:人力资产、知识资产、基础结构资产、客户资产和市场资产。在这一分类思路下,本章对著名跨国广告公司的核心竞争力的构成要素逐一进行了分析。

一、无形资产:支持广告公司持久竞争优势的源泉

1、无形资产是广告公司的最宝贵资产

资源进入企业后,无论是有形的还是无形的,只要具备直接或间接带给企业经济效益的潜在能力,就成为企业的资产。^①资产按其存在的形式,分为有形资产和无形资产。前者包括现金、设备、房产等,后者如专利权、商标、公司知识等。^②核心竞争力可来自于有形资产,也可来自无形资产。但随着世界服务业的比重上升及信息技术的快速发展,无形资产对企业形成核心竞争力的贡献正日益提高。^③一般的,巨额的固定资产投资可形成进入壁垒,但有形专用资产产生的优势容易模仿而难以持久,稳定而又持久的竞争优势主要来自于无形资产的专用性投资。^④

广告业是一种知识密集、人才密集、技术密集的产业。在现代广告代理制度下,广告公司作为广告主、媒介、消费者之间的信息沟通桥梁而存在。广告公司自身并不拥有广告媒介和产品的所有权,广告公司主要承担的是广告主与目标消费者信息沟通的角色,广告公司生产的“产品”是策略、创意等智力产品。这些产业特征决定了卓越广告公司的优势并不是体现在现代化的办公室和先进的机器设备上,而是来源于人、企业文化、客户关系等无形资产。广告公司最大的投资是对无形资产的投资,最大消耗也来自无形资产的消耗。

Brooking (1998) 认为,无形资产可以分为以下四大类:

第一类,市场资产:产生于公司和其他市场或客户的有益关系,包括忠诚客

① 芮名杰:现代公司资产运营,济南:山东人民出版社,2001,30

② 同上,41

③ 同上,31、32

④ 方统法,论企业核心能力的识别,上海:外国经济与管理,2001(7),12、13

户、销售渠道、专营协议等；

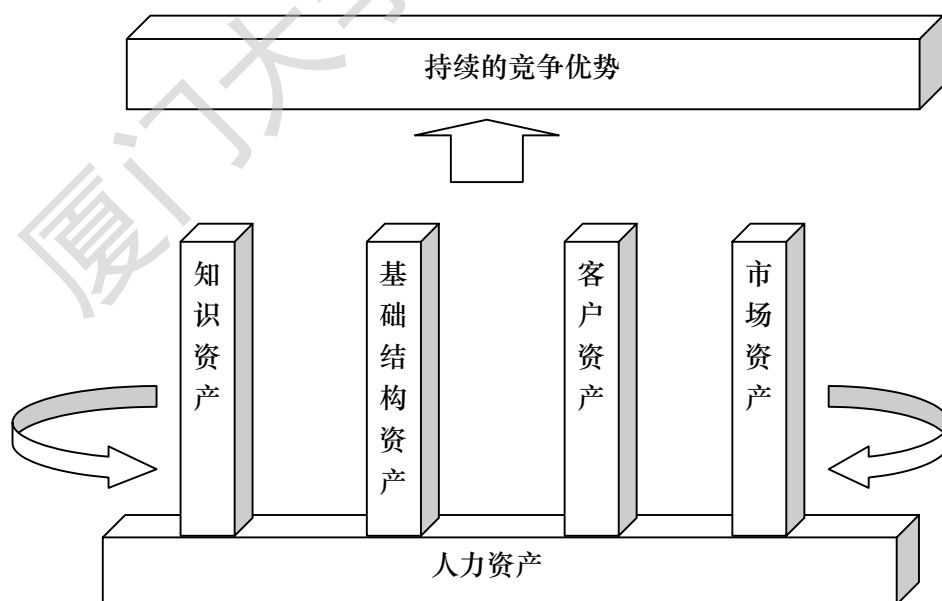
第二类，人力资产：企业运行的基础，体现在企业员工身上的才能，包括群体技能，创造力、解决问题的能力、领导能力、企业管理技能等；

第三类，知识资产：包括受法律保护知识产权和公司不具有所有权的其他知识；

第四类，基础结构资产：指企业得以运行的工作方式和程序，包括企业文化、组织设计、管理过程等。^①

上述分类为分析广告公司核心竞争力的构成提供了有益的借鉴。鉴于广告公司作为中介性组织存在的特性，客户关系是广告公司生存发展的基础，这里把客户资产单独从市场资产中划分出来，成为独立的核心竞争力要素之一。此外，由于人力资产在广告公司的业务运营中起着一种基础性的作用，因而广告公司的人力资产是作为一种核心竞争力的基础资产而存在的。注意，这里所列出的五大类核心竞争力要素，相互之间存在着复杂的关联性，例如人力资产要支持广告公司形成持久竞争优势就必然通过一定的组织形式，在一定的企业文化氛围中，通过“生产”特定的服务而发挥作用。实质上，正是这种关联性导致广告公司核心竞争力的难以识别性。这种“原因模糊”暗含了可能存在一个使产业中企业获得比产业外企业更高利润的均衡状态。

广告公司核心竞争力的构成关系如下图所示。



^① 方统法，论企业核心能力的识别，上海：外国经济与管理，2001（7），12

图表 2-1 广告公司核心竞争力的构成

二、跨国广告公司的人力资产

美国经济学家西奥多·舒尔茨于 1960 年在《人力资本投资》一文中指出，对人的知识、能力、健康等方面的投资对经济增长所起的作用要比实物资产和劳动力数量的增加重要的多。^①一般来说，人力资产是对人的投资而形成的资产，人力资产投资是一项能够给其所有者带来最大效益的重要生产性投资。^②如此，广告公司的人力资产是指通过对人力资源一定的投入和开发形成的，以一定人力存量存在于人体中的、能够给广告公司带来财富增值的资产形式。人力资产投资的代价可以在提高生产力的过程中以更大的权益收回。

1、人力资产是跨国广告公司核心竞争力的基本要素

对人才密集、知识密集、技术密集的广告公司来说，人作为知识、技能、获取资源的载体和广告服务的实际生产者、营销者是第一位的核心资源。卢泰宏（2000）指出，广告公司之间的竞争主要人力资源的竞争，广告公司的核心竞争优势主要表现在人的智力优势。^③因此，以全新的视角去理解、把握人力资产，是广告公司塑造企业核心竞争力的关键。不过，虽然广告公司都知晓人的重要性，但是广告公司是否能在经营实践中结合自身实际将以人为本的观念贯彻下去，形成具有自己特色的人力资产，并使之成为广告公司生存、发展的根基，不同的广告公司之间大相径庭。

总体上，作为核心竞争力要素的跨国广告公司人力资产的要素有三：

A、杰出的领导

广告公司所需要的人才也是多方面也多是高智商、个性十足的人。领导者在广告公司的经营管理实践中不仅扮演着“领头雁”的角色，还是公司企业文化的倡导者和组织管理者。从国际著名的广告公司成长历史来分析，杰出领导人的影响贯穿于公司发展的始终，这种影响甚至可以累积成广告公司的“图腾”和人格化象征为员工所崇拜，其辐射力的延伸远远超出了领导人自身的生命期限。

著名跨国广告公司或其前身的领导核心人物大致可以分为三类：广告专家、广告公司经营管理专家及两者的集大成者，其特征为：具有深远的洞察力；有自

① 转引自：王福新，人力资源管理，北京：石油工业出版社，2001，17

② 资本实际上就是资产，资本是资产的价值形式，资产是资本的载体。两者的内涵和外延基本上是一致的，这也是国内许多人不把资本运营与资产运营相区别的原因所在。芮明杰：现代公司资产运营，济南：山东人民出版社，1999，33

③ 卢泰宏、何佳讯，蔚蓝智慧——读解十大跨国广告公司，广州：羊城晚报出版社，2000，183

信心和挑战性；个人人生经历丰富；创立了独特的广告理念；鼓励创新；在广告公司任职的时间足够长。（如图表 2-2 所示）。

跨国广告公司的创业老板大多是广告专家，这在某种程度上意味着知识型的管理人才更适宜于担任具有知识密集特征的广告公司的管理者。

人 物	奥 格 威	韦伯 扬	李 奥 贝纳	伯 恩 巴克	雷蒙·罗 必凯	吉田 秀雄	拉斯克	霍普金 斯
所属公司	奥美	智威 汤逊	李 奥 贝纳	DDB	扬罗必凯	电通	FCB 前身	FCB 前身
在职年限	35	16	32	23	21	43	44	17

图表 2-2 跨国广告公司著名领导人物在职年限表

资料来源：卢泰宏等，蔚蓝智慧—读解十大跨国广告公司，广州：羊城晚报出版社，2000，477、478

大卫·奥格威在创立奥美之前作过厨师、农夫、调查员，丰富的人生经历对奥格威成功经营广告公司是一笔巨大的财富，他本人也创作了不少著名的广告，如“带眼罩的男人”（哈斯威衬衫）、DOVE 香皂、“滴滴香浓，意犹未尽”（麦斯维尔咖啡）等。此外，他还建立了奥美博大精深的创意作业传统和奥美别具个性的企业文化。认为“创新能力是广告创作的关键”的李奥贝纳为“万宝路”香烟创立了著名的“西部牛仔”形象，使这一品牌的香烟在美国香烟的市场占有率由 1% 一度提升到世界销量第一；同时，勤奋不懈的工作态度奠定了公司的文化基础——“摘星”。雷蒙·罗必凯是杨罗必凯广告公司的创始人之一，因其杰出的企业管理才能而被誉为“历史上最好的广告公司领导人”。电通第四任社长吉田秀雄帮助战后电通重建、构筑现代广告经营理念，确立了电通在日本广告业中的龙头老大地位。

B、优秀的员工素质

广告公司倡导团队精神，但并不排斥员工个人的基本素质。在欧美，进入广告公司通常都需要一定的学识和学历。根据香港 MEDIA 杂志 1998 年第三期对欧美广告公司职位的统计，欧美广告公司对文案、AE、媒体计划、媒体购买、摄影人员等职位通常都要求有学士学位，对 AE、市场研究人员还期望有 MBA 或哲学博士学位，部分职位要求有统计、新闻、营销等相关专业背景。可见，处于激烈竞争处境下的广告公司，人员素质已经普遍为欧美广告公司所重视。

应当指出的是，在核心竞争力意义上的员工素质应当具有支持企业持久竞争优势的功能。如前文所述，掌握一般通用技能的普通员工不能够成为支持企业核心竞争力的战略资产。在这一点上，奥格威已经认识到广告公司员工的人格气质对形成广告公司竞争差异的重大意义。他曾说：“在今天，广告公司显然不能凭

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库